

# **Les scandales bancaires au prisme de l'éthique : une comparaison franco-turque**

**Yvon PESQUEUX**

**C.N.A.M.**

**Professeur titulaire de la Chaire**

**“ Développement des Systèmes d’Organisation ”**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**FRANCE**

**Téléphone 33 1 40 27 21 63**

**Fax 33 1 40 27 26 55**

**E-mail [pesqueux@cnam.fr](mailto:pesqueux@cnam.fr)**

**Site web [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)**

**Sibel YAMAK\***

**Université Galatasaray**

**Çiragan Yolu n.36**

**Ortakoy 34347 Istanbul**

**TURQUIE**

**Téléphone 90 212 2274480**

**Fax 90 212 2582283**

**E-mail [svamak@gsu.edu.tr](mailto:svamak@gsu.edu.tr)**

**Site web [www.gsu.edu.tr](http://www.gsu.edu.tr)**

**Ömür SÜER\***

**Université Galatasaray**

**Çiragan Yolu n.36**

**Ortakoy 34347 Istanbul**

**TURQUIE**

**Téléphone 90 212 2274480**

**Fax 90 212 2582283**

**E-mail [osuer@gsu.edu.tr](mailto:osuer@gsu.edu.tr)**

**Site web [www.gsu.edu.tr](http://www.gsu.edu.tr)**

**\*Dr. Yamak et Dr. Süer remercient à l’Université Galatasaray pour sa contribution financière dans la réalisation de la recherche d’Emlakbank**

**Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER**

## **Les scandales bancaires au prisme de l'éthique : une comparaison franco-turque**

Le postulat que le gouvernement de l'entreprise peut changer quelque chose aux scandales liés à la vie des affaires tend à constituer une sorte de vulgate aujourd'hui. Quand il est appliqué aux banques, s'ajoute alors un second postulat qui est que les banques seraient des entreprises “ indépendantes ”, comparables à n'importe quelle P.M.E., ignorant à la fois sa dimension de “ Corporation ” et la société dans laquelle s'inscrit son activité.

En effet, quel que soit le pays, le tissu dense des réglementations joue un rôle majeur, avant même les catégories du gouvernement de l'entreprise apparues depuis, qui ne jouent alors qu'un rôle très “ formel ”. C'est donc le jeu social qui se développe autour de ces réglementations qui est important, comme on le verra par la suite.

La question de l'éthique des comportements des banques se pose donc avant tout en relation avec les réglementations et le jeu social des banques entre elles et compte tenu de leurs liens avec les gouvernements et des acteurs tels que les “ hommes d'affaires ”, leur réputation, les cabinets d'audit etc...

C'est ce que l'on verra ici en liaison avec l'analyse “ chronologique ” d'un moment de l'histoire du Crédit Lyonnais, analyse qui relève plus de l'enquête que de l'étude de cas au sens où on l'entend classiquement. Et après l'enquête intervient le procès, comme cela a d'ailleurs été le cas !

Il sera donc question d'analyser successivement l'affaire du Crédit Lyonnais (du moins dans ses concrétisations passées, c'est-à-dire indépendamment de l'issue non encore certaine de l'affaire Executive Life) et le cas de Emlakbank au prisme des actes qui ont été commis. Pour ce qui concerne le Crédit Lyonnais, l'ampleur du scandale fait que seules certaines des opérations seront décrites dans ce qu'elles ont à illustrer d'un “ défaut ” de management.

Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

Il sera ensuite question d'entamer une analyse comparative qui montrera toute la difficulté de son fondement, en particulier au regard des présupposés “ culturels ” liés aux enracinements de ces cas dans deux pays différents.

## **CAS N° 1 : LA DEROUTE DU CREDIT LYONNAIS**

Quelques données générales :

- Environ 150 milliards de FF de pertes (23-25 milliards d'euros)

Banque nationalisée à l'époque des faits.

- D.G. successifs durant la période : J. Deflassieux, 1981 – 1986, J.-M. Lévêque, 1986 – 1988, J.-Y. Haberer, 1988 - 1993., J. Peyrelevade 1993 - 2 octobre 2003 (démission à la suite du rebondissement du volet américain de l'affaire Executive Life).

- F. Gille est un des directeurs du Crédit Lyonnais de 1980 à 1992, D. Bazy lui succède en 1993. Il a écrit un ouvrage (Gille, 1999) qui constitue une justification de ses positions tout au long de ces moments difficiles ainsi que l'expression de ses regrets

- J.-L. Butsch est Secrétaire Général de la Commission Bancaire (autorité de contrôle) de 1980 à 1993.

- J. de Larosière est Gouverneur de la Banque de France de 1987 à 1993.

- P. Barbizet, D.G. d'Artémis.

- M. Rouger est Directeur du CDR de 1995 à 1998, R. Lévy, de 1998 à 2002, J.-P. Aubert, à partir de 2002.

- Le 5 mai 1996, le siège du Crédit Lyonnais est totalement détruit par un incendie (avec l'existence, parmi d'autres, d'une “ hypothèse ” criminelle).

- Juin 2003 : Le Crédit Agricole rachète la participation de l'Etat dans le Crédit Lyonnais qui se retrouve ainsi “ privatisé ”

*“ Le Crédit Lyonnais symbolisa, un temps, l'ambition d'une France conquérante au sein d'un monde en mutation. Son naufrage restera inscrit en lettres de feu dans l'histoire. Il y eut des sinistres bancaires autrement plus importants – dont celui des Savings and Loans américains, trois fois plus coûteux – mais aucun ne fut autant médiatisé ”* (Gille, 1999, p. 11).

De nombreux éléments peuvent être ainsi mis en exergue. Nous n'en aborderons qu'un seul ici, celui de ce qui est devenu « l'affaire Executive Life » en signalant néanmoins quelques autres jalons : l'aventure de la MGM, les « affaires Tapie » dont Adidas, les mésinvestissements dans l'immobilier.

### **L'affaire Executive Life : d'un “ bon coup ” à un scandale**

Il faut rappeler que J.-F. Hénin, à la tête de Thomson Finance, fait passer, corrélativement à la réapparition de la rente financière en 1980 (situation où les taux d'intérêt redeviennent supérieurs au taux d'inflation ce qui, compte tenu de la généralisation du système de taux de change flexibles, ouvre un double horizon de spéculation, celui des cours et celui des taux) la valeur de cette filiale de Thomson créée pour gérer la trésorerie de 100 millions de FF en 1980 – 15,3 millions d'euros - à 15 milliards de FF en 1990 – 2,3 milliards d'euros. Il fut, à ce titre, surnommé le “ Mozart de la finance ”. En effet, Thomson Finance a en fait réalisé l'essentiel des profits du groupe Thomson pendant la décennie 80 ! En 1990, dans la perspective d'augmenter les fonds propres du Crédit Lyonnais, P. Bérégovoy, Ministre des Finances de l'époque (donc ayant la tutelle des entreprises publiques), fait passer Thomson Finance dans le giron de ce dernier sous le nom d'Altus Finance, apportant ainsi 10 milliards de FF – 1,5 milliards d'euros - de fonds propres à la banque par échange d'actions entre groupes publics. J.-F. Hénin conservera son poste de D.G. chez Altus Finance de 1990 à 1993 avec un contrat qui le liait de façon très particulière à Altus Finance, le Crédit Lyonnais voulant “ à tout prix ” le conserver à la tête de cette banque, bref, une participation substantielle aux plus-values. On a parlé, à cet égard, de “ choc de cultures ” entre Altus Finance (160 personnes) et le Crédit Lyonnais, (plusieurs milliers de personnes), la première réalisant autant de profits que la seconde. C'est pourquoi il fut laissé une totale autonomie à Altus Finance. Altus Finance fait ce que le Crédit Lyonnais “ ne sait pas, ne peut pas ou ne veut pas faire ”. Les orientations générales d'Altus Finance sont décidées de concert entre J.-F. Hénin et J.-Y. Haberer, indépendamment du reste du Crédit Lyonnais. D'une activité de spéculation sur les monnaies, la banque de France “ pousse ” Altus Finance à des activités plus “ normales ” de banque d'affaires au regard d'entreprises en difficultés. Altus Finance est alors chargée d'entrer dans le capital de telles entreprises, de restructurer et de revendre à court ou moyen terme avec plus value (exemple GARONOR – transport-logistique, AOM – transport aérien, Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

Marlaud – grossiste). E, 1991, la guerre du Golfe marque le début d'une crise structurelle et met à découvert Altus Finance quant aux positions prises en matière de taux d'intérêt. L'entreprise accumule les pertes qui seront affectées aux fonds propres (diminution des fonds propres donc). Altus Finance est alors mise sous surveillance (par la Cour des Comptes). On estime, en 1993, que le montant des pertes cumulées atteint 10 milliards de FF – 1,5 milliard d'euros, sa valeur d'origine).

Mais J.-F. Hénin et Altus Finance sont surtout aujourd'hui connus pour le “ coup exceptionnel ” à l'époque sur les *junk bonds*. Ces titres d'entreprises américaines, dont la réputation de rentabilité a été démontrée par M. Milken (fondateur du mythe du *golden boy* et ensuite poursuivi et emprisonné aux Etats-Unis) a été à l'origine d'une bulle spéculative. Le marché des *junk bonds* s'effondre début 90. J.-F. Hénin s'initie à leur potentiel avec L. Black, associé de M. Milken à la banque Drexel Burnham Lambert (faillite en 1990 ayant entraîné l'incarcération de M. Milken, mais pas celle de L. Black). L. Black est d'ailleurs, du fait de son nom, surnommé *the Prince of Darkness* par les médias américains ! J.-F. Hénin avait d'ailleurs, dès avril 1990, demandé à L. Black de constituer un fonds de placement en *junk bonds* – Appolo 1 où l'on retrouve des partenaires comme G. Pébereau, J.-C. Naouri, A. Mallart, M. Ladreit de Lacharrière dont l'intégralité des capitaux à investir leur a été prêtée par Altus Finance. Pour un investissement de 86 millions de dollars, ils en récupéreront 200, 3 ans plus tard. J.-F. Hénin participe au tour de table avec son fonds personnel – Pacifico : sa mise de 10 millions de FF lui rapportera 3,5 millions la première année. Après avoir constitué ce portefeuille et avoir facilité la reprise d'Altus Finance par Executive Life, il est assuré par contrat jusqu'en 1998 de toucher 20% des plus-values réalisées. L. Black aurait ainsi gagné entre 500 millions et 1 milliard de dollars... ce qui ne l'empêcha pas de collaborer activement avec la justice californienne contre ses anciens commanditaires français !

J.-F. Hénin rachète, en novembre 1991, pour 3,25 milliards de dollars un portefeuille de 6,4 milliards de dollars, celui d'Executive Life (on y trouvait des titres de créances sur des entreprises comme Samsonite etc...) plus 300 millions de dollars pour permettre la poursuite de l'activité de la compagnie d'assurance.

En effet, J. Garamendi, commissaire californien aux assurances, décide de vendre la compagnie pour éviter une catastrophe aux 340 000 assurés. Il ne faut pas oublier que ce poste est électif aux Etats-Unis. Deux autres propositions avaient été présentées par des groupes américains (National Organization of Life and Health Guaranty Association – NOLHA, et le fonds d'investissement Warner Hellmann's and Friedmann).

L. Black, dans un article du magazine *Forbes* du 14 mars 1994, stigmatisera d'ailleurs l'incompétence de J. Garamendi (*“ Cet accord est l'illustration de ce qui se passe quand un politicien avec une compréhension limitée du fonctionnement des marchés financiers négocie avec des interlocuteurs qui les comprennent parfaitement ”*). G. Garamendi rejoindra l'administration Clinton de 1995 à 1998 comme secrétaire adjoint du département de l'intérieur puis partenaire d'une société d'investissement (Yucaipa) qui bénéficie de fonds apportés par L. Black ! Il est réélu en 2002 commissaire aux assurances en Californie, devenant ainsi le principal accusateur de ceux à qui il avait vendu Executive Life 10 ans plus tôt !

Un ensemble d'actionnaires mené par la MAAF (M. Ladreit de Lacharrière – FIMALAC, Omnium de Genève – Finindis, A. Mallart – SDI Vendôme) assure la poursuite de l'activité de la compagnie d'assurances baptisée Aurora via une *holding* appelée New California Life Holding. Un accord secret qui s'apparente à un portage était signé entre Altus Finance et la MAAF. La MAAF, alors en difficultés financières, s'engageait en effet à acquérir 25% du capital de New California Holding, actionnaire à 100% de Aurora. La MAAF était largement rémunérée par un prêt accordé par Altus Finance mais devait lui revendre ses titres en 1994. En décembre 1991, la justice américaine entérine cette vente. En septembre 1993, l'assureur Sun America s'ajoute aux investisseurs d'origine.

Or la conjoncture économique devient structurellement bonne aux Etats-Unis pendant toute la décennie 90, entraînant la hausse des indices boursiers que l'on sait et la valorisation corrélative de ce portefeuille. L'affaire fut si bonne que J.-Y. Haberer obtint la médaille d'or de la Chambre de Commerce internationale de New-York en 1992 ! Toujours en 1992, les gains de ce portefeuille rééquilibrèrent à eux seuls les comptes d'Altus Finance et ceux du Crédit Lyonnais.

Mais la loi américaine interdit à une banque de détenir plus de 25% du capital d'une compagnie d'assurance. Altus Finance dut donc revendre 75% des *junk bonds* à une filiale du Groupe Pinault, Artémis, créée pour la circonstance (75% du capital appartenait à la Financière Pinault, société en commandite dont le Crédit Lyonnais détenait 25%, et les 25% restant au Crédit Lyonnais) pour 2 milliards de dollars, le Crédit Lyonnais garantissant tous les risques, judiciaires et de dépréciation du portefeuille. Artémis fut créée par un prêt du Crédit Lyonnais gagé sur les biens du Groupe Pinault. J.-F. Hénin quitte Altus Finance et rejoint Artémis pour gérer les *junk bonds*. Cette opération, vue comme un service rendu par le groupe Pinault au Crédit Lyonnais (qui avait toujours largement financé le développement de ses activités), fut considéré comme une “ braderie ” de ses intérêts par le Crédit Lyonnais 2 ans plus tard, tant l'opération était rentable. On estime au minimum à 5 – 6 milliards de FF – 1 milliard d'euros - la plus-value du groupe Pinault sur cette opération. En août 1994 et juin 1995, Artémis rachète en deux étapes New California Life Holding et prend le contrôle d'Aurora.

Mais cette affaire des *junk bonds* connut un premier rebondissement lors du démontage de l'opération à partir de 1994 démontage effectué pour faire face aux difficultés financières majeures du Crédit Lyonnais. En novembre 1994, les 25% de la Financière Pinault détenus par le Crédit Lyonnais sont revendus à la famille pour 1,5 milliards de FF – 0,23 milliard d'euros. Quant, au début de 1995, les actifs compromis du Crédit Lyonnais sont sortis de sa gestion pour être logés dans le CDR (Consortium de Réalisation), ce dernier reprend les actifs d'Altus Finance et les risques judiciaires liés. F. Pinault en donnera 4 milliards de FF – 0,6 milliard d'euros - en 1997, ce qui lui donnera le contrôle total de son groupe.

Le CDR est une institution dont les logiques vont évoluer dans le temps. D'abord considéré comme la “ mauvaise banque ” mais brièvement restée sous tutelle de la “ bonne banque ”, il va devenir une caisse de liquidation des actifs que l'on va remplir de mauvais mais aussi de quelques bons actifs, les deux catégories étant d'ailleurs très imbriquées. Il va suivre des stratégies évolutives au regard des titulaires de titres et des hommes d'affaires impliqués dans les affaires qu'il récupère. D'une perspective liquidative souple sous la direction de M. Rouget, on passera à une stratégie de pénalisation et de liquidation avec R. Lévy. De toutes façons, cet organisme, sous doté en personnel, va travailler dans l'urgence sur une situation particulièrement embrouillée

Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

et dans un contexte lui-même très évolutif. Les dossiers sont confus, leur mémoire inexistante, les liens d'intérêts particulièrement nombreux et tordus entre les dirigeants des filiales et les affaires financées.

En juillet 1998, un homme d'affaires français déclenche une procédure contre le CDR et le Crédit Lyonnais en dénonçant le montage à la justice américaine via l'avocat californien G. Fontana du cabinet Thelen Reid & Priest moyennant la valeur de 15% des amendes infligées. Il est d'ailleurs si bien informé sur le système américain qu'il a créé le 5 février 1999 la société *ad hoc* – RoNoLLCLimited immatriculée dans le Delaware et qui garantit l'anonymat aux actionnaires. Il en ira de même de M. G. Fontana qui touchera 13% des amendes jusqu'à 150 millions de dollars et un tarif dégressif ensuite. Le motif en était le sentiment d'avoir été injustement traîné dans la boue et spolié par le CDR. M. Fontana prit alors contact avec C. Quackenbush (républicain), commissaire californien aux assurances qui lance la première procédure civile en février 1999. Ce dernier en profite ainsi pour régler ses comptes avec son prédécesseur démocrate J. Garamendi qui a revendu Executive Life aux Français. C. Quackenbush démissionne en juillet 2000 à la suite d'accusations sur l'obtention de financements illégaux d'un assureur. On apprendra en juin 2004 par la presse à sensation (Paris-Match) que c'est en fait François Marland, lui-même très lié à de nombreuses "affaires" du Crédit Lyonnais, qui a dénoncé les montages correspondants à la justice américaine !

Une procédure civile s'engage en février 1999 visant Altus Finance, le Crédit Lyonnais, la MAAF et le CDR. En parallèle, le parquet de Los Angeles (pénal) avec le substitut du procureur fédéral de Californie, J. Isaacs et la FED (organisme de contrôle des banques) ouvrent chacun une enquête. Le 15 juin 2000, le juge P. Courroye chargé des dossiers du Crédit Lyonnais enquête à son tour sur l'affaire Executive Life. En février 2001, J. Peylevade est entendu par la FED. En avril 2001, J. Isaacs annonce son intention de mettre le Crédit Lyonnais et le CDR en accusation devant un grand jury. En juin 2001, l'Etat de Californie se joint à la procédure civile. En septembre 2001, sur le volet français, le juge P. Courroye met en examen J.-F. Hénin puis J.-C. Seys, Président de la MAAF.



Les différents protagonistes de l'affaire vont eux-mêmes avoir des stratégies judiciaires très fluctuantes : Artémis joue d'abord sa propre carte pour obtenir du parquet de Californie la pleine immunité pour Artémis, P. Barbizet et F. Pinault, le tout en accablant J.-Y. Haberer. Côté français, les anciens cadres dirigeants d'Altus Finance ne sont pas traités de la même façon au regard de leur mise en cause par la justice californienne. G. de la Palme voit ses frais d'avocat pris en charge par le CDR mais pas ceux de C.-E. Paquin qui, poursuivi en France pour l'affaire Altus, sera même incarcéré. Ce dernier décide de coopérer avec J. Isaacs. Le CDR essaie ensuite de bénéficier du *national treatment* pour éviter la poursuite d'un établissement financier renfloué par l'Etat, clause qui avait été invoquée lors de la faillite des Caisses d'Epargne américaines en 1989. En avril 2001, J. Isaacs aurait proposé un accord à l'amiable pour 100 millions de dollars sans garantie pour les français impliqués, offre refusée par le Crédit Lyonnais. En juin 2002, nouvel accord de 200 millions de dollars non finalisé par la FED qui transmet le dossier à J. Isaacs. Pendant ce temps, G. Fontana tente d'obtenir la coopération de F. Gille et J.-Y. Haberer. Des pressions sont faites par la justice californienne sur P. Barbizet qui refuse d'accuser J. Peyrelevade. Artémis redevient cible pour que la justice californienne puisse remonter au Crédit Lyonnais. Le 16 janvier 2003, le *national treatment* n'est pas accordé. Le 30 juillet, l'Etat, le Crédit Lyonnais, le CDR, la MAAF et 18 personnes physiques sont inculpées de 55 charges criminelles par un jury de 55 personnes. Le 2 septembre 2003, le Crédit Lyonnais, le CDR et la MAAF signent un accord amiable excluant le groupe Pinault. Le 18 septembre, J. Isaacs introduit l'affaire du FAX du 9/12/1993 pour inculper M. J. Peyrelevade, FAX qui détaillait la situation d'Artémis et qu'il avait visé alors. Le 15 octobre 1993, compte-tenu de cette affaire du FAX, J. Chirac revient sur la décision de compromis. R. Carron, D.G. du Crédit Agricole qui vient de prendre le contrôle du Crédit Lyonnais, s'inquiète de l'affaire qui pourrait faire perdre sa licence d'exploitation américaine au Crédit Lyonnais. Le 9 décembre, les avocats du groupe Pinault acceptent de payer les 185 millions de dollars d'amende et de caution leur incombant.

La situation des différents protagonistes est la suivante :

- J.-Y. Haberer est accusé de complicité de fraude par la Justice californienne pour avoir cautionné par écrit l'opération de rachat d'Executive Life par Altus.

- J.-F Hénin est accusé d'avoir trompé la justice américaine en organisant le portage avec la MAAF, ce qui lui permettait de contourner l'interdiction faite à un établissement bancaire de détenir des participations supérieures à 25% du capital dans des entreprises.
- F. Gille, qui avait déjà rencontré le juge J. Isaacs en 1993 sur le dossier MGM et qui avait réussi à éviter, à l'époque, la condamnation du Crédit Lyonnais est inculqué lui aussi.
- D. Bazy, ex-numéro 2 du Crédit Lyonnais, PDG d'UBS Warburg Holding France est inculqué pour avoir eu entre les mains en décembre 1993 un document qui détaillait le montage de l'opération.
- E. Berloty, expert-comptable, associé de Conseils et associés est inculqué pour avoir travaillé comme expert financier du montage avec l'ensemble des acteurs.
- J. Peyrelevade, bien que président du Crédit Lyonnais après que l'opération sur la base du FAX décembre 1993.

Le gouvernement français s'est donc retrouvé devant une situation compliquée après avoir renoncé en juillet puis en septembre un accord qui incluait MM. Peyrelevade et Blazy mais excluait M. Pinault puis accepté en décembre un compromis qui incluait le groupe Pinault mais excluait les anciens dirigeants du Crédit Lyonnais. En janvier 2004 a donc été payée l'amende de 770 millions de dollars dont 470 par l'Etat français.

### **Interprétation du cas Crédit Lyonnais**

Il faut souligner d'emblée la difficulté d'interpréter une telle situation. C'est pourquoi il sera fait appel ici à plusieurs cadres d'analyse.

#### **Les caractères institutionnels de la déroute :**

Il ne peut plus y avoir de faillite bancaire au sens strict du terme en France depuis la Deuxième Guerre Mondiale. Les difficultés majeures du Crédit Lyonnais par exemple, sont sans doute plus liées à un jeu social " feutré ", jeu social venu exacerber les conflits d'intérêts et rendre possibles des défauts majeurs de contrôle et la " certitude " que, pour des questions de réputation, la banque honorerait toujours ses engagements. Il s'est alors en quelque sorte développé un jeu qui consistait à l'alourdir " d'engagements par Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

les uns et par les autres. Il en ressortait, à l'époque, le sentiment d'une "grande bureaucratie bancaire" (qui sera d'ailleurs étudiée de façon extensive, mais en vain, par de nombreux chercheurs du domaine des sciences sociales).

Le Crédit Lyonnais, nationalisé en 1945 n'avait jamais connu de recapitalisation. Or les crédits qui peuvent être vendus par une banque dépendent du montant des fonds propres. Il fallait donc que le Crédit Lyonnais "gagne" ses fonds propres.

Le secteur bancaire français a largement participé à la co-construction de la mutation de l'économie française des décennies 80-90. Plus qu'aucune autre grande banque, le Crédit Lyonnais a participé à la "banque – industrie", accompagnant en cela le développement des grandes affaires (Arnault, Pinault, Bouygues, Bolloré) mais aussi beaucoup de P.M.E.. Rappelons que, dans ce cadre, la rémunération de la banque est triple : les dividendes et intérêts des prêts et avances, les prestations de services, les plus-values. De plus, d'autres "grands" groupes industriels ont été "sauvés" de difficultés majeures du fait des pertes du Crédit Lyonnais : Matra – Hachette, PPR etc... Cette "quasi" faillite a donc joué un rôle important dans le soutien des affaires et la façon le Crédit Lyonnais a été géré, puis ensuite sa crise, ont évité la contamination de l'ensemble du système bancaire au travers de ce que l'on appelle les risques systémiques.

Or la période cruciale pour la "faillite" du Crédit Lyonnais repose sur des fondamentaux économiques très spécifiques : les taux d'intérêts élevés en Europe du fait du coût de la réunification allemande et des engagements de stabilité monétaire, la bulle spéculative sur l'immobilier, la guerre du Golfe qui va se caractériser par la récession la plus sévère depuis 1945 (-2,5% de décroissance du PIB en 1993, la prévision était de +1,5%...). Il y a donc aussi une dynamique des événements. Pendant que les contrôles s'effectuent et que les positions sont réservées, la crise continue et détériore ce qui l'est déjà et ce qui ne l'est pas encore.

Comme banque nationalisée, le Crédit Lyonnais était soumis à quatre tutelles / contrôles : la banque de France, la Commission bancaire, la Direction du Trésor – l'actionnaire, et la Cour des Comptes.

Comme banque nationalisée, le Crédit Lyonnais a également été confronté aux alternances politiques de la décennie 80 et 90 qui se sont caractérisées par des discontinuités dans la vision de l'actionnaire public. Outil de financement des restructurations industrielle de 1983 à 1986, il devient banque privatisable pendant la première cohabitation de 1986 à 1988, puis à nouveau banque de référence à partir de 1988 avec le dogme du “ ni ... ni ” de l'époque (ni privatisation, ni nationalisation). 1993 marque une nouvelle alternance (pour des gouvernements qui vont défendre les privatisations) et 1997, une autre encore, alors que le Crédit Lyonnais était alors en pleine tourmente. Rappelons que la Commission Européenne en demandera la privatisation (“ privatisation sanction ” ?) en 1999.

A cette époque, il a été lié au jeu d'échange de titres avec d'autres entreprises publiques, en particulier dans la perspective de mise en œuvre du ratio Cooke de 1988 à 1992, date de son application obligatoire. Selon les catégories de ce ratio, les fonds propres d'une banque doivent être d'au moins 8% des encours de prêts. Le Crédit Lyonnais était à 4% en 1988.

Or, les difficultés du Crédit Lyonnais se trouvent liées à des contradictions qui apparaissent entre l'Etat actionnaire et l'Etat français, membre de l'Union Européenne. Ce sera toute l'ambiguïté des demandes de C. Van Miert, Commissaire Européen à la Concurrence, qui défendit l'idée de compensations pour les autres banques françaises privatisées (à leur demande) sur la base d'engagements confidentiels mais formels qui ne sont jamais restés longtemps confidentiels, obérant d'autant les possibilités de valorisations des actifs cédés (puisqu'en l'on en savait les contours et l'échéance...).

### **Les caractères managériaux de la déroute**

Le Crédit Lyonnais a ainsi été conduit :

- à une expansion tous azimuts,
- à distribuer des crédits à mauvais escient,
- à s'engager dans des spéculations hasardeuses,
- à souffrir à plein de la défaillance des dispositifs de contrôle internes et externes
- à valider des confusions d'intérêts

Au cours d'une expansion de cette importance, il se pose en effet la question de la mutation des systèmes de contrôle, en particulier des échelons de décision pour l'attribution des prêts, systèmes qui ont été allégés. Et, comme on le voit cet allègement a d'autant plus joué pour les filiales mises en situation d'indépendance sur le motif d'une recherche de souplesse (S.D.B.O., C.L.B.N., I.B.S.A., Altus ont ainsi été laissées sans véritable contrôle), la direction du Crédit Lyonnais ayant été mise dans une situation de totale dépendance quant aux informations que l'on voulait bien lui communiquer.

Durant cette période, la direction du Crédit Lyonnais a découvert la communication institutionnelle, c'est-à-dire celle qui vise l'image. Il en a sans doute abusé sur le plan externe, devenant ainsi une cible médiatique et induisant ainsi deux conséquences : l'illusion du trésor caché et le fait d'avoir retardé la communication sur les mauvaises nouvelles, les deux aspects ayant "fait système". Sur le plan de la communication interne, les mêmes dérives sont apparues avec les communications enflammées sur les performances, les positions de *leader* et la discrétion sur les mauvais points.

Par ailleurs, les systèmes comptables ont évolué considérablement à cette même époque. La réapparition de la rente financière positive s'est caractérisée par une créativité financière. En d'autres termes, l'ingénierie financière a à la fois généré des profits considérables mais détruit les logiques de contrôle habituelles et fragilisé, en conséquence, la solidité administrative des établissements bancaires, donc généré des pertes. Les comptabilisations ont suivi mais, en même temps, ouvert des opportunités inédites au lissage des comptes, aussi bien dans l'affichage des bénéfices que dans celui des pertes. Les cabinets d'audit comptable se sont vu attribuer un rôle sans équivalent dans la construction des doctrines comptables au fil de l'eau comme dans celui de l'application des doctrines officielles. L'importance de leurs prestations de service (directes en matière d'audit et indirectes en matière de conseil) a modifié le jeu de leur "indépendance".

### **Les dérives du *leadership***

Le Crédit Lyonnais s'est également caractérisé par une rotation importante des cadres dirigeants impliqués dans le fonctionnement administratif et comptable (durée de Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

présence à un poste de responsables jamais supérieure à deux ans) à la fois du fait du report de décisions (hésitations de la D.G. à l'égard de leur mission d'implantation de systèmes informatiques, par exemple) et des résistances farouches de “ barons ” plus puissants. Ces cadres sont ainsi partis avec la “ mémoire ” des dossiers.

On peut dire aussi que, malgré l'affichage de lignes stratégiques qui valaient chacune en elle-même, le crédit Lyonnais était en fait dépourvu de stratégie. L'addition de lignes stratégiques ne constitue pas en effet comme cela une stratégie.

Dans la circulation des élites du pouvoir politique aux affaires, et des affaires aux affaires, on a l'impression d'un jeu de chaises musicales tout comme de celui d'un jeu social “ feutré ” conduisant à un *mix* entre une représentation des affaires comme un *Far-West* et un jeu social entre “ gens de bonne compagnie ”. On peut même, à cet égard, parler de “ petit monde des affaires ”, voire d'affairisme tant leurs liens sont tressés et retressés tout au long de cette période.

On pourrait à ce propos reprendre et même étendre le titre de l'ouvrage de M. Kets de Vries, *Leaders, fous et imposteurs*, en y ajoutant prédateurs. Dans les catégories son analyse, on retrouve les logiques du *leader* narcissique (J.-Y. Haberer ?), c'est-à-dire celui dont “ la conscience de soi est mal cernée ou dont l'idée de puissance est irréaliste ”, le côté émotionnel de la reddition des comptes (F. Gille ?), côté qui concerne ceux qui ont sacrifié une bonne partie de leur vie personnelle pour obtenir le pouvoir et qui s'aperçoivent de la pauvreté de leur sacrifice quand ils doivent le quitter, la valorisation des “ alexthimiques ”, c'est-à-dire ceux qui n'extériorisent aucune émotion (J.-L. Butsch ?) et qui conduisent à l'apathie à force de ne rien risquer. Pour ce qui concerne les imposteurs, rappelons que M. Kets de Vries donne deux définitions de l'imposteur : celui qui commet des escroqueries, pratique une fraude (G. Paretti ?, Fiorini ?) et celui qui usurpe l'identité d'un autre et qui se fait passer pour ce qu'il n'est pas (G. Paretti, à nouveau ?). Et si l'imposture consiste à vouloir transformer ses rêves en réalités ou de vouloir amener les autres à ses idées, peut-il s'agir de J.-Y. Haberer à nouveau ? M. Kets de Vries associe également *leadership* et abus de pouvoir avec la question de la complicité (R. Maxwell ? J.-M. Lévêque ?, J.-F. Hénin ?). Nous ajoutons à cette trilogie des *leaders*, fous et imposteurs la catégorie du prédateur (F. Marland ?). cette conceptualisation à ; partir de l'approche de M. Kets de Vries pose toutefois la

Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

question de la limite de l'approche psychanalytique. Les “ ? ” marquent, de la part des auteurs de ce texte, l'impossibilité d'avoir pu mener l'étude clinique *ad hoc*. Ceci étant, elle présente le mérite de fonder le poids des individualités dans cette histoire.

Une autre conceptualisation peut être effectuée à partir des travaux de L. Brunet & A. Savoie qui mettent en avant l'importance des relations interpersonnelles constitutives des “ groupes informels ”. Ces groupes fonctionnent dans les catégories de la dynamique des groupes restreints (présence d'interactions psychologiques directes entre les membres, interdépendance des membres par rapport à un but commun, totalité dynamique en constante restructuration) au point de constituer un sous-système organisationnel doté d'une forme d'autonomie. Quand ce sous-système opère au niveau de la direction générale, on mesure tout de suite l'impact de tels groupes aux dynamiques cohésives fortes. Face aux menaces croissantes dans le temps, on peut aussi comprendre la force cohésive du besoin de protection, force démultipliée du fait de la même affiliation clanique du groupe de direction (la “ haute ” administration). On serait ainsi non seulement face à une dérive liée aux modes de fonctionnement et aux valeurs de la fonction publique, mais aussi face à un groupe doté de sa dynamique cohésive propre.

### **Appréciation finale**

L'ensemble de ces éléments a conduit à de nombreuses confusions entre les raisons internes et les raisons externes d'affichage des profits et de pertes. Il en va par exemple ainsi pour l'immobilier dont les autorités de tutelle voulaient minimiser la crise pour éviter une manique plus grande, de la nécessité faite au Crédit Lyonnais de remplir les critères du ratio Cooke etc... Les impacts sur la sincérité des comptes, en particulier au regard des provisions, ont été tels que l'on a introduit de nombreux points d'opacité ayant permis de masquer d'autres problèmes. Il en va ainsi aussi de l'argument de la globalité de la stratégie (les pertes d'une opération sont justifiables par les gains d'autres qui leur sont liées).

Il en reste une extrême difficulté à démêler les responsabilités et d'acter une “ quasi ” faillite, du fait des confusions généralisées entre les raisons internes et les raisons externes, des échelons de contrôle (Commissariat aux Comptes, Commission Bancaire, Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

Direction du Trésor etc...). C'est ce qui a d'ailleurs justifié que, sur le volet pénal des affaires, la responsabilité des représentants des tutelles ait également été engagée.

En même temps, à partir de 1992, la Direction du Trésor va modifier sa stratégie de contrôle du Crédit Lyonnais pour un contrôle sur le “ cœur ” (cogestion, avec le Crédit Lyonnais, des 200 plus gros risques). Malgré cela, il y aura un décalage systématique entre l'apparition des pertes et leur “ reconnaissance ” véritable à la fois au Crédit Lyonnais lui-même et à “ l'extérieur ” par les organismes de tutelle et les membres du Conseil d'Administration. Or tout ceci intervient dans un contexte évolutif qui dégrade l'ensemble de façon croissante.

Les catégories du gouvernement de l'entreprise n'existaient certes pas à l'époque et l'on pourrait ainsi rétorquer que si elles avaient existé, alors un tel scandale n'aurait pas pu avoir lieu. Il faut d'abord remarquer que l'on ne peut ainsi impunément faire de la “ rétro ” histoire (Ah, si Napoléon avait gagné à Waterloo !). Le temps des hommes possède bien le caractère de l'irréversibilité. Et d'ailleurs, les catégories du gouvernement de l'entreprise mises en place ensuite n'ont pas empêché les grands et les petits scandales du début des années 2000, y compris dans le secteur bancaire ! Sans doute en ira-t-il de même malgré les rigueurs apparentes du *Sarbanne-Oxley Act*. Il suffit de souligner les contradictions qui existent entre les obligations de cette loi et le contenu largement évaluatif des normes comptables I.F.R.S..

Les contradictions d'intérêts de cette histoire sont moins celles de la vulgate des catégories du gouvernement de l'entreprise (Actionnaires – dirigeants) que celle des contradictions d'intérêts entre ceux de la Banque et ceux de l'Etat, entre ceux “ internes ” à la banque et ceux de la banque et ceux de ses clients, entre ceux de ses clients. Mais rappelons, à la lumière d'un passé récent que, quel que soit le pays et le statut de la banque (Etats-Unis, Japon etc...) dès que la taille de la faillite prend une certaine ampleur, il y a TOUJOURS intervention de l'Etat au nom de l'intérêt général ! A ce titre, les catégories du gouvernement de l'entreprise pourraient peut-être viser l'alerte en permettant de la faire jouer mais en aucun cas les solutions adoptées.

D'autres éléments importants, dans cette perspective, relèvent à la fois :

Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER



- De la “psychologie” des acteurs. Leur personnalité joue de façon majeure aussi bien sur la rigidité des positions que sur la confiance. Rien qu’en France, ce sont plusieurs ministres des Finances qui se sont succédés tout au long de cette période. Les personnes, au regard de leurs intérêts, de la représentation de leurs responsabilités, de leur conception de l’honnêteté, de leur cynisme, de l’opportunité de leur opportunisme jouent un rôle important dans les frictions qu’elles ont eues. C’est en particulier dans les situations de paroxysme (cf. le Monsieur X qui a dénoncé par vengeance et à son bénéfice l’affaire Executive Life).
- Des représentations des acteurs. Pour ce qui concerne le Crédit Lyonnais, les retards considérables dans les prises de décisions importantes étaient liés au fait que l’on pensait que “ce n’était pas possible”, qu’il “fallait masquer” pour “ne pas faire peur” ou que “des ressources cachées seraient bien mobilisées un jour ou l’autre”.
- Des réseaux d’alliances liés aux relations personnelles et d’affaires établis dans le temps entre les acteurs. L’histoire est terriblement têtue. C’est en particulier le cas dans des contextes qui relient des élus issus des suffrages politiques, des personnalités nommées, chassées ou confortées par les précédents, des managers nommés par les précédents ou par des dirigeants des affaires auxquelles ils collaborent.
- Des possibilités de pression. Des politiques sur les acteurs de la vie des affaires et *vice versa*. C’est le cas, par exemple, des commissaires aux comptes, qui “rétro-calculaient” des éléments du bilan à la demande des représentants de l’Etat... mais qui continuaient à profiter des juteux contrats de révision, d’audit et de conseil... Il en ressort le sentiment que l’Etat actionnaire ne pouvait maîtriser sa banque... qui était en même temps une des plus grandes banques d’Europe.
- Du temps qui passe et qui modifie les conditions générales des affaires (ce qui va jouer, par exemple, sur les rythmes des taux de croissance, les niveaux des taux d’intérêt...) et la position relative des acteurs, qu’ils restent à la même place, qu’ils en changent ou qu’ils la retrouvent. Dans le temps d’ailleurs, les hommes, les patrimoines et les affaires circulent, d’autres affaires s’arrêtent... Les catégories des stratégies de survie du Crédit Lyonnais ont ainsi évolué dans le temps en passant de la fuite en avant aux nécessités d’éviter toute contagion systémique puis à celle de sauvegarder la banque. De plus, la succession des ministres des Finances de personnalités et d’horizons politiques différents (plusieurs alternances ont eu lieu durant cette période) font que le dossier n’a jamais pu être “bouclé” à une étape

donnée du processus... Et la question (en particulier au CDR) a bien été celle de la “ mémoire ” des dossiers.

## **CAS N°2 : EMLAKBANK**

Quelques données générales :

- C'est une banque nationale.
- P.D.G. successifs durant la période : B. Şemiler, 1987, E. Civan, 1988 – 1990, Ş.Karahasanoğlu, 1991 - 1992, A.Ayaydın, 1993 – 1994, Z. Kültürlü, 1995, V.Oral, 1996, S. Solok, 1997, F. Eker, 1998, E. Arı, 1998-1999, K. Yıldız, 1999-2000, M. Saraçöz, 2001, C.Özek, 2001.
- Gouvernements successifs durant la période : Le 1er gouvernement d'Özal chef du parti politique ANAP, 1983-1987; le 2ème gouvernement d'Özal chef du parti politique ANAP, 1987-1989 ; le gouvernement d'Akbulut chef du parti politique ANAP, 1989-1991 ; le gouvernement de Yılmaz chef du parti politique ANAP, 1991 ; VIIème gouvernement de coalition DYP-SHP présidé par Demirel chef du parti politique DYP, 1991-1993. Le 1er gouvernement de coalition DYP-SHP présidé par Çiller chef du parti politique DYP 1993-1995 ; Le 2ème gouvernement de Çiller chef du parti politique DYP, 1995 ; le 3ème gouvernement de coalition DYP-CHP présidé par Çiller chef du parti politique DYP 1995-1996 ; le 2ème gouvernement de coalition ANAP-DYP présidé par Yılmaz chef du parti politique ANAP, 1996 ; le gouvernement d'Erbakan chef du parti politique RP, 1996-1997 ; le 3ème gouvernement de coalition ANAP-DSP-DTP présidé par Yılmaz chef du parti politique ANAP 1997-1999 ; le 4ème gouvernement de coalition DSP-MHP-ANAP présidé par Ecevit chef du parti politique DSP, 1999 ; le 5ème gouvernement de coalition DSP-MHP-ANAP présidé par Ecevit chef du parti politique DSP, 1999-2002.
- Présidents de la République durant la période : Evren (ancien militaire), 1980-1989 ; Özal (homme politique), 1989-1993 ; Demirel (homme politique), 1993-2000 ; Sezer (juriste), 2000- .
- 1988, fusion avec Anadolu Bankası (Banque d'Anatolie).
- 1992, fusion avec Denizcilik Bankası (Banque Maritime).

- 1999, inauguration de la nouvelle loi bancaire qui a entraîné la fondation de BDDK (Agence de Supervision Bancaire) en tant qu'autorité de contrôle dans le secteur bancaire.
- 2001, cession des activités d'Emlakbank en la fusionnant avec Ziraat Bankası.

### **Histoire de la banque**

Emlak ve Eytam Bankası est fondée en 1926 comme banque publique selon les directives d'Atatürk afin de promouvoir le secteur d'immobilier en octroyant des crédits. Le nom de la banque a changé et il est devenu Emlak Kredi Bankası (Banque Immobilière et de Crédit) en 1946. Les logements, principalement des maisons sur deux étages rappelant les zones suburbaines américaines, ont été construits dans les années 60 au moyen des financements la Banque Emlak, institution publique, responsable également de la construction des grands ensembles tels que celui d'Ataköy dans l'arrondissement de Bakırköy ou, plus récemment, de la ville satellite de Bahçeşehir dans la périphérie sud de l'agglomération urbaine d'Istanbul. Ces logements portent l'étiquette "Toplu Konut" (logement collectif), bien qu'ils soient destinés en réalité aux classes supérieures.

Le nom de la banque a changé de nouveau en 1988 et il est devenu Türkiye Emlak Bankası (Banque Immobilière de Turquie-Emlakbank) après la fusion avec Anadolu Bankası (Banque d'Anatolie) qui était en faillite. L'injection de banques en mauvais état financier dans la Türkiye Emlak Bankası s'est produit encore une fois en 1992 avec la fusion de Denizcilik Bankası (Banque Maritime) qui était en faillite elle aussi.

Ce sont surtout les opérations immobilières effectuées par Türkiye Emlak Bankası de manière non rentable qui ont entraîné des pertes considérables. En 1998, Türkiye Emlak Bankası s'est retirée des opérations immobilières conformément à la sentence publiée dans le journal officiel. Cette dernière avait été utilisée par les politiciens de l'époque comme moyen pour « recruter » des électeurs. D'autre part, les fonds gaspillés dans l'immobilier et des crédits accordés de façon douteuse ont fait l'objet de plusieurs procès légaux. Finalement, en 2000, Türkiye Emlak Bankası a perdu tous ses capitaux propres.

Au moment de sa fondation, le capital propre de Emlak ve Eytam Bankası était de 20.000.000 livres turques. La première succursale de la banque a été inaugurée à Ankara le 13 juillet 1926. La spécificité de cette banque publique résidait dans sa capacité à accorder des crédits contre hypothèque immobilière. Elle a continué ses activités jusqu'en 1946. Le projet, le plus important de cette période était le projet « Quartier Saraçoğlu » formé de 434 logements dont le premier ministre Şükrü Saraçoğlu avait initié la construction en 1944, les travaux ayant été achevés en 1946.

Suite au développement de la banque, elle a dû être restructurée afin de pouvoir élargir l'éventail des services offerts. Sous le nom de Emlak Kredi Bankası, le 1<sup>er</sup> septembre 1946, son statut est modifié. L'Etat voulant lui conférer un plus grand rôle dans la construction de logements, il a augmenté les capitaux propres de la banque de 110.000.000 livres turques à 300.000.000 livres turques en 1953.

Emlak Kredi Bankası a continué ses activités jusqu'en 1988. Durant les 42 ans de ses activités, elle a marqué le secteur immobilier et celui de la banque commerciale. Parmi les nombreux projets de logements réalisés, nous pouvons citer ceux d'Ankara Yenimahalle, Ankara Telsizler, İstanbul Levent, İstanbul Koşuyolu, İstanbul Emekli Subay Evleri, İstanbul Ataköy, İzmir Denizbostanlığı, Edirne Mimar Sinan, Eskişehir Yunuskent, Urfa, Çankırı et Diyarbakır comme étant les projets les plus importants de la période.

En outre, la banque a aussi fait sentir sa présence dans la vie économique, sociale et culturelle de la Turquie par l'intermédiaire de projets comme la construction de la Banque Centrale, de l'Opéra National à Ankara, du site TRT (la Radio Télévision Turquie), des logements de l'Assemblée Nationale et de ceux du Ministère de la Défense Nationale.

En décembre 1961 fut fondée Anadolu Bankası (la Banque d'Anatolie) en fusionnant Buğday Bankası A.Ş. et Türk Ekspres A.Ş. dans l'intention de créer un support pour le commerce international. En 1987, cette banque avait un capital de 75.000.000.000 livres turques et ses succursales avaient atteint le nombre de 130. Le 8 janvier 1988, Anadolu Bankası et Emlak Kredi Bankası fusionnèrent pour former Türkiye Emlak Bankası.

Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

## La déroute

Suite à l'injection de cet ensemble de banques en mauvais état financier dans Emlak Bankası, cette dernière, qui était une des plus rentables banques de la Turquie, a commencé à réaliser des pertes. De plus, les interventions des hommes politiques ont contribué à cette décadence. Suite à l'adoption du programme de libéralisation et de l'ouverture vers les marchés internationaux, le Premier Ministre Özal a transféré des jeunes cadres bien formés (la plupart aux Etats-Unis) au sommet des institutions et des entreprises turques. Ces bureaucrates qualifiés en tant que les « princes d'Özal » ont d'ailleurs été sévèrement critiqués dans les années qui ont suivi. Un de ces « princes » a été nommé PDG à Emlakbank. Plusieurs procès ont eu lieu, procès concernant les activités de la période de sa direction. Il a été accusé d'avoir généré des pertes et d'avoir diminuer les ressources bancaires. Son profil, en tant que P.D.G. d'une telle banque a été longuement discuté. Pourtant, afin d'éliminer les obstacles et conformément à la volonté des politiciens de l'époque, la loi n°440 qui était en vigueur par le biais du décret-loi n° 60 avait été modifiée et la même personne était ainsi devenu P.D.G. de ce nouvel ensemble. Son nom a été entendu de nouveau dans les années quatre-vingt-dix dans le scandale de Impexbank, banque appartenant à sa famille.

Le suivant PDG, E.Civan, était également l'un des « princes » du Premier Ministre Turgut Özal. En ce qui concerne le cas de E. Civan, il y a eu 30 dossiers judiciaires qui l'ont inculpé pour des crédits illégaux accordés à une seule personne (S. Edes), atteignant une somme de 120 millions de dollars américains. Civan avait reçu 5 millions de dollars américains de pot-de-vin en contrepartie. Cependant, suite à un conflit entre S. Edes et Civan à propos des pots-de-vin, Edes s'est adressé à la mafia pour résoudre le problème et cette dernière a organisé une attaque contre Civan. L'affaire est devenue un enjeu juridique à la suite de ces événements et E. Civan a été, de ce fait, condamné à 7,5 ans de prison. Après 550 jours de prison, E. Civan a été libéré, profitant de la loi d'amnistie. Depuis sa libération, il n'a payé qu'un dixième de la pénalité monétaire et s'est enfui aux Etats-Unis. Après un certain temps, comme il y eut un mandat d'arrêt international lancé par Interpol, il a payé ses dettes et a ainsi évité d'être renvoyé en Turquie. Dernièrement, E. Civan a été accusé par les avocats de Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

Emlak Investissements en Immobilier S.A. (Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.-EGYO) d'être lié à une créance dans un projet de construction signé en 1990.

Les autorités légales ont affirmé que, selon les rapports des inspecteurs, E. Civan, le P.D.G. de la banque et certains directeurs des firmes avaient signé des contrats frauduleux, au détriment de la banque avec des conditions inacceptables pour cette dernière en lui imposant des indemnités non-proportionnelles. En outre, le prix du mètre carré des constructions était très élevé par rapport à celui fixé par le Ministère des Travaux Publics. Ainsi, on se rendait compte que, de cette manière, fut réalisé un transfert illégal de fonds importants aux comptes du groupe ESKO (la firme de Edes).

Ş.Karahasanoglu avait succédé E. Civan. Lui aussi, il a été accusé d'avoir accordé des crédits frauduleux. Pourtant, il a continué sa carrière dans le secteur bancaire après avoir quitté Emlakbank. Il a été jugé et emprisonné à cause de ses opérations illégales dans deux autres banques appelées Sümerbank et Etibank. Toutes les banques qu'il a dirigées ont fait faillite.

A.Ayaydin a succédé Karahasanoğlu et il est devenu le P.D.G. de Emlakbank. Subséquemment, il a préféré une carrière politique et a été élu député d'Istanbul du parti ANAP au Parlement. Lui aussi a été accusé par le Conseil de Contrôle d'avoir généré des pertes pour la banque à la suite des projets de construction non rentable.

Finalement, la banque a décidé de faire un procès contre ses anciens P.D.G. ainsi que 9 de ses directeurs pour ses créances qui ont atteint le niveau de 60.000.000.000.000 livres turques contrairement aux rapports préparés par le Haut Conseil du Contrôle. Selon l'enquête concernant la banque, les P.D.G. et les 9 directeurs ont agi contrairement aux rapports préparés par le Haut Conseil du Contrôle. En outre, on a remarqué aussi que les rapports de faisabilité et les avertissements du Trésor turc étaient niés. Malgré tout cela, des appels d'offre ont été lancés et des entreprises ont été choisies sans prendre en compte leur situation financière. Il avait été précisé que l'on aurait des pertes et qu'on devrait arrêter les projets tant que l'on n'aurait pas la possibilité de les financer par les ventes. Il fut affirmé, le 31 décembre 2000, que le projet Gaziemir a causé une perte de 18.185.000.000.000 livres turques et le projet Ataşehir, une perte de 41.039.000.000.000 livres turques. Le PDG de la banque, Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

Ayaydın, a été donc accusé d'avoir accéléré les projets de construction contrairement à la décision du Trésor et d'avoir ainsi causé les pertes réalisées. Il s'est trouvé face à plusieurs procès contre lui. Il est passé à Etibank lorsque Ş.Karahasanoğlu, D. Bilgin et C. Çağlar ont acheté cette banque. Karahasanoğlu fut arrêté à Milan quand Etibank a été mise sous contrôle de l'Etat.

Les états financiers de la banque ont été présentés chaque année au conseil des institutions publiques, l'information analysée, mais les comptes n'ont jamais été approuvés sauf ceux de l'année 1993.

Les suivants PDG d'Emlakbank ont fait face à des mêmes accusations ses activités concernant leurs activités à Emlakbank. Par exemple, S. Solok, le plus jeune P.D.G. de la banque, a été accusé des pertes du projet Mutlukent. Le président du Conseil du Contrôle de la banque F. Eker a écrit un rapport sur Solok et, suite à ce rapport, Solok a été licencié mais il a continué sa carrière dans le secteur bancaire. Il a commencé à travailler à Yurtbank, au sein du groupe Balkaner. Pendant sa mission à Emlakbank, il avait été accusé d'avoir accordé des crédits soupçonneux à Yurtbank. Dernièrement, il y a eu des procès suite aux crédits accordés aux compagnies maritimes. En 1998, on a constaté que les pertes provenant des projets de construction étaient d'un montant de 112.500.000.000.000 livres turques et que les firmes ayant eu des contrats de construction avec Emlak Bankası étaient devenues des groupes géants possédant leurs propres banques. Après Solok, Eker a été le P.D.G. d'Emlak Bankası pour une courte durée.

Le Trésor turc a averti la Commission des Entreprises d'Etat à propos des caractéristiques du suivant PDG. La loi bancaire précisait que pour être nommée P.D.G. d'une banque d'état, il fallait avoir effectué au minimum dix ans de service au sein du secteur public. Pourtant ce n'était pas le cas pour ce dernier. Quand la commission a averti, à son tour le gouvernement le P.D.G. avait déjà complété ses 9 mois en charge de la banque. Il a aussi été accusé des crédits frauduleux accordés au secteur maritime où il a poursuivi sa carrière après sa mission à Emlakbank.

Avec chaque changement de gouvernement, on observait aussi un changement au sommet de Emlakbank qui était accompagné par le remplacement des directeurs et des Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

vice-présidents. Selon les rapports de la Commission des Entreprises d'Etat, plusieurs d'entre eux ne possédaient pas le profil requis par la loi pour devenir P.D.G. d'une banque d'état. Les nominations au sommet de la banque se faisaient par le gouvernement. En cas des gouvernements de coalition, le partage des institutions d'état entre les partis faisait sujet du protocole de coalition. Donc, il serait prématuré d'assumer que les P.D.G. étaient entièrement libres dans leurs opérations bancaires. Ils répondaient plutôt aux demandes du parti politique concerné. Par contre, il est aussi immature de penser que chaque individu agissait de la même façon au sein des partis politiques. Le cas des ministres qui ont tenté d'empêcher les demandes de crédits frauduleux de la part de leur parti est un bon exemple.

Suite à des rumeurs de corruption, le président de la république, Sezer, a initié une opération contre la corruption. Il a donné au Conseil de Contrôle un ordre d'investigation pour des crédits accordés au secteur maritime. Ainsi, plusieurs P.D.G et directeurs de Emlakbank ont été interrogés. Les documents de la banque ont été confisqués. La pression des media et du public pour l'investigation des scandales bancaires était très forte. Une demande d'éthique des affaires se faisait sentir. Malgré la présence de « complices » au Parlement, une restructuration du système bancaire a été initiée. Le changement de gouvernement et de Président de la République a bouleversé la structure de pouvoir, ce qui a facilité la poursuite légale des hommes politiques qui s'étaient mêlés aux scandales.

## **Les fusions**

Les fusions bancaires visent à créer un système plus stable et fort et, dans ce but, la décision de 3/4/2001 du Conseil des Ministres fut de rattacher les banques Ziraat, Emlak et Halk à un seul conseil d'administration. Mais la propriété des actifs immobiliers d'Emlak Bankası fut transférée à (TOKİ), l'Administration du Logement collectif, du fait de son caractère spécifique, donc sous le contrôle des Ministères intéressés.

En réalité, les pertes opérationnelles d'Emlak Bankası ne sont pas très importantes mais c'est la banque qui a le plus souffert des politiques des années 80. Emlak Bankası, fusionnée avec Anadolu Bankası en 1987 a perdu son identité de banque au service du

Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER



secteur immobilier et a depuis un statut indéterminé. Les pertes de Anadolu Bankası furent les premières difficultés de cette nouvelle structure. Le 29 Novembre 1992, Denizcilik Bankası (La Banque Maritime) fut aussi injectée dans Emlak Bankası. Ensuite, la banque a été aussi influencée par la faillite d'Impexbank. Ces interventions directes ont causé des problèmes de plus en plus importants. La disparition des sources de crédit est le facteur le plus important de la dégradation de la structure financière interne. Fin 2000, Emlak Bankası avait 2 filiales actives à l'étranger : la Banque du Bosphore, fondée à Paris en 1991 et Türkiye Kazakhstan Bank fondé au Kazakhstan en 1992.

### **Le rôle social de la banque**

Un autre point intéressant est à remarquer après la fusion de 1988 : la banque ayant approximativement réalisé la construction de 40.000 logements dans la période 1926-1987 en réalisant 6.000 logements par an, désormais planifiait la construction de 120.000 logements tout en ayant une identité de banque commerciale. On avait donc négligé l'importance de la phase de planification dans les décisions de ces investissements de construction et, par le biais des contrats, des ressources publiques furent gaspillées. Les contrats dont proviennent les grands problèmes sont signés durant la période de 1989-1991. Suivant la logique de ces contrats, quelques entreprises ont été constructrices et co-propriétaires du terrain tout en recevant des pré-paiements d'où elles ont eu le capital suffisant pour fonder leur propre banque.

De 1946 à 2000, Emlakbank a financé la construction la vente de logements à bas prix en donnant des crédits par hypothèque. Même si ces aides devaient être adressées à tous les types de populations (classes moyennes, riches et pauvres), ce sont surtout les familles de revenus moyens qui en ont profité, car le prêt ne couvrait pas tous les coûts et il fallait pouvoir assurer un capital de départ que ne possédaient pas les plus pauvres.

Le rôle social de l'*Emlakbank* est donc contestable dans sa réalisation.

### **Interprétation du cas Emlakbank**

#### **Les caractères institutionnels de la déroute :**

Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

Dans la plupart des pays industrialisés, mais également dans les pays émergents tels que la Turquie, la structure des systèmes bancaires a connu de nombreux changements depuis les années quatre-vingts. Ces changements sont le fruit de l'adaptation des entreprises financières, notamment les banques, au nouvel ordre des marchés financiers marqué par une ouverture des marchés qui s'est traduite par une accentuation de la concurrence. Ce « nouvel ordre » des marchés financiers n'est pas sans créer de nouvelles menaces. Ces dernières diffèrent selon le niveau de développement du pays dont la banque est originaire. En ce qui concerne les pays émergents, les systèmes bancaires sont particulièrement vulnérables comme tendent à le démontrer les exemples de l'Asie du Sud-Est, de la Russie ou encore de l'Amérique Latine. Dans le cadre de la restructuration des systèmes bancaires et des marchés financiers imposés par ce nouvel ordre mondial, comprendre la « performance bancaire » et ses « déterminants » devient un enjeu important, notamment pour les pays émergents. Ces derniers méritent une attention particulière car les problèmes bancaires survenant dans ces derniers ont des répercussions non seulement sur l'économie locale mais également dans d'autres pays et cela du fait de l'intégration croissante des marchés financiers. (Goldstein et Turner, 1996) La même situation tend à se retrouver lorsque l'on étudie les déterminants de la « performance bancaire ». En effet, la littérature retient essentiellement des variables internes ou externes de nature quantitative ou quantifiable. Autrement dit, ce sont des variables quantitatives qui expliquent la performance bancaire. Bien que ces dernières rendent compte de la performance bancaire, nous estimons qu'elles sont parcellaires et donc insuffisantes. Pour notre part, il nous apparaît important d'identifier précisément les différentes dimensions (tel que l'effet de l'appartenance du capital, de la régulation, la corruption, les caractéristiques de l'environnement institutionnel etc...) qui affectent la performance bancaire.

En Turquie, le système bancaire s'est développé après la fondation de la République Turque en 1923. De cette date jusqu'en 1980, le nombre et les activités des banques publiques et privées n'ont cessé de croître. Durant cette période, le gouvernement régulait le système bancaire par l'intermédiaire de trois institutions : (1) le Trésor Public (2) la Banque Centrale (3) le Conseil du Marché des Capitaux. Cette situation était rendue possible par le fait que l'économie turque était une économie fermée, notamment au niveau bancaire. Le gouvernement turc obligeait à respecter certains

Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

principes qui étaient assimilables à des barrières à l'entrée ou à la sortie, notamment les règles de fonds propres, des réserves et des liquidités obligatoires, le nombre de succursales et d'agences, la garantie des dépôts à terme et les intérêts des dépôts et des prêts. (Öcal, 1973).

Après 1980, la Turquie a connu d'importantes réformes économiques qui ont modifié la structure du système bancaire. En effet, à partir de cette date, la politique économique turque a clairement consisté à libéraliser l'économie notamment en favorisant l'ouverture des marchés à la concurrence étrangère. En fait, la politique économique du gouvernement turc reposait sur deux principes : la libéralisation et l'internationalisation.

En 1983, a été créé le « Fonds d'Assurance de Dépôts ». Ce fonds a pour ressource une prime d'assurance prélevée sur les comptes d'épargne. Dans le cas où les fonds disponibles s'avéreraient insuffisants, il a la possibilité d'emprunter auprès de la Banque Centrale. Au terme de la crise financière de 1994, afin de rétablir la crédibilité du système bancaire et financier, l'ensemble des comptes (à vue ou à terme) a bénéficié d'une garantie de 100% du "Fonds d'Assurance de Dépôts". Cette garantie a eu pour effet d'inviter les déposants et les établissements financiers à prendre beaucoup de risques, ce qui s'est traduit par la faillite d'un certain nombre de banques depuis 1997 (Erçel, 1999). Depuis cette date, le fonds peut décider de prendre sous son contrôle une banque en faillite afin de vendre cet établissement. Dans ce cas, le fonds continue d'assurer une garantie à hauteur de 100%. A partir de l'année 2000, le fonds peut décider de ne plus prendre sous son contrôle une banque en faillite. Actuellement, la couverture est limitée à 50 milliards livres turcs par dépôt.

Pour certains auteurs, l'adoption d'une politique de « libéralisation financière » en Turquie était prématurée. De ce fait, elle a contribué à fragiliser les équilibres macroéconomiques. La surévaluation de la livre turque qui a suivi la libéralisation financière a détérioré la compétitivité extérieure en rendant les produits turcs plus chers à l'exportation. L'équilibre fragile qui consistait à compenser la dégradation du solde commercial par des entrées de devises a volé en éclats dès la première modification de la note de risque attribuée à la Turquie par les agences de cotation en 1994. Celle-ci a abouti à l'une des plus profondes dépressions de l'histoire économique Turquie.

Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

(Akagul, 2000, p. 93). La crise de 1994 s'est traduite par une très importante diminution du niveau des dépôts effectués par les résidents turcs dans la mesure où ces derniers n'avaient plus confiance dans le système bancaire. Les banques confrontées à cette baisse des liquidités ont dû recourir à un financement auprès de partenaires étrangers. A la suite de cette crise en 1994, trois banques (Marmara Bank, TYT Bank, Impexbank) furent mises en liquidation par le gouvernement (Şenver, 2001). En réponse au manque de confiance des épargnants suite à ces faillites, le « Fonds d'Assurance de Dépôts de l'Etat » a décidé d'étendre la garantie à 100% des dépôts. Un tel environnement institutionnel a modifié la structure du système bancaire turc. Par la garantie illimitée octroyée par l'État aux dépôts bancaires, les banques publiques bénéficiaient auprès des déposants d'une confiance importante car ces derniers estimaient que l'État couvrirait les dépôts en tant qu'unique actionnaire. Cependant, lorsque l'État a annoncé qu'il garantissait de manière illimitée tous les dépôts quelle que soit la banque, le niveau de risque est devenu identique pour toutes les banques. Dès lors, on a assisté à un transfert d'une partie des dépôts existant dans les banques commerciales publiques turques vers les autres établissements bancaires. Les banques commerciales publiques turques ont alors commencé à augmenter les taux d'intérêts portant sur les dépôts afin de concurrencer leurs homologues privées. Cette attitude a grevé négativement la rentabilité des actifs des banques commerciales publiques turques. Parmi les banques commerciales privées turques, celles qui ont tenté de s'engager dans des stratégies de prêt plus risquées du fait de la garantie octroyée par l'État ont fait faillite.

Dans un tel cadre institutionnel, une crise beaucoup plus sévère que celle de 1994 a été déclenchée par de nombreux problèmes (cf. l'aléa moral, la sélection adverse pour les comportements, l'insuffisance des capitaux propres pour la structure) en novembre 2000. Suite à cette date-là, en février 2001, la crise a été aggravée. Conséquemment à cette crise financière, les tentatives pour établir les règles solides de la gouvernance d'entreprise pour les firmes financières ainsi que non-financières se sont accélérées. Le secteur financier a été restructuré, les sanctions pour les dirigeants et les directeurs ont été renforcés. En fait, la structure réglementaire inappropriée avant la restructuration peut être considérée comme une des raisons de faillite de Emlakbank semblablement au cas Crédit Lyonnais. Quant à l'infrastructure technologique, toutes les nouveautés introduites par les banques des pays développés étaient aussitôt adoptées par la plupart des banques existant en Turquie. Si le niveau de la structure réglementaire était à la

Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

hauteur du niveau technologique, serait-il probable de vivre une telle crise bancaire ?  
Qui peut savoir ?

Actuellement, toutes les banques présentes en Turquie sont soumises à la loi et aux règlements bancaires. L'actuelle loi bancaire est entrée en vigueur en juin 1999. L'objectif de cette loi est d'assurer la protection des droits et des intérêts des déposants, mais aussi d'assurer le fonctionnement du système de crédit en tenant compte des impératifs de développement économique, ainsi que de la confiance et de la stabilité des marchés financiers (Article 1).

Cette nouvelle loi bancaire (n° 4389) a été élaborée à partir des principes établis par le Comité de Bâle afin de superviser efficacement les établissements bancaires. Cette loi s'applique indifféremment aux banques turques et aux banques étrangères implantées en Turquie.

Suite à la loi de 1999, un conseil bancaire indépendant a été institué tant au niveau administratif que financier. La mission de ce conseil est de réguler et de contrôler les banques, d'assurer la mise en œuvre de la loi bancaire et de procéder à des modifications de celle-ci. En résumé, le conseil doit assurer le bon fonctionnement du système bancaire (Articles 3 à 6). L'organe de décision de cette instance est composé de sept membres nommés par le Conseil des Ministres. Cet organe a notamment pour mission d'autoriser toutes créations de nouvelles succursales (Article 7).

Aucune banque n'a la possibilité d'attribuer à une même personne, qu'elle soit privée ou morale, un prêt dépassant 25% des fonds propres de la banque. Pour les prêts dépassant 10% des fonds propres, on considère que l'on est en présence de « prêts larges ». Le total des « prêts larges » ne peut excéder 8 fois le niveau des fonds propres de la banque.

Les banques sont tenues de mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficaces, notamment par le biais de l'audit interne afin de réduire les risques. Les principes et procédures de ces systèmes de contrôle sont définis par la Commission Bancaire (Article 9/4). Une société d'audit doit, chaque année, approuver le bilan et le compte de résultats avant que ces derniers ne soient soumis à l'Assemblée Générale des  
Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

actionnaires. Les banques doivent publier et présenter devant les autorités compétentes leur bilan et leur compte de résultats.

Comme on le comprend dans les paragraphes précédents, des tentatives pour améliorer le cadre institutionnel y compris le système réglementaire se sont accélérés en Turquie en 2000 parallèlement aux développements au niveau mondial (Sarbanes-Oxley Act, les initiatives de BIS etc...). En fait, avant le scandale de Emlakbank, les mécanismes de contrôle n'étaient pas nuls. Pourtant, le caractère du « jeu social » de ce scandale a empêché le bon fonctionnement de ces institutions.

De plus, les multiples rôles de l'Etat qui coexistaient dans le cas des banques publiques créaient un cadre beaucoup plus facile à contourner avant la restructuration dont on vient de parler.

Ces multiples rôles de l'Etat peuvent être énumérés de la manière suivante :

- Le rôle social qui consistait en des activités de construction d'immeubles pour « les pauvres », au départ (la clientèle ciblée est devenue « les riches » plus tard),
- L'Etat en tant qu'actionnaire,
- L'Etat en tant que le pouvoir régulateur,
- L'état en tant que trésorier (la collecte des impôts, des provisions obligatoires etc...)

### **Les caractères managériaux de la déroute**

Les problèmes primordiaux managériaux qui apparaissent dans le cas de Emlakbank sont les suivants :

- La banque octroyait des crédits à des clients ciblés et soutenus selon les stratégies des gouvernements. Comme il est mentionné dans plusieurs recherches théoriques et empiriques, les bénéfices générés par les crédits octroyés par la banque ont une répercussion sur sa performance. Conformément à ce fait, l'octroi des crédits par Emlakbank aux secteurs et aux individus très risqués (malgré les décisions des autorités de contrôle qui s'y opposaient) a entraîné sa faillite.
  - La banque a augmenté ses activités en dehors du secteur bancaire, comme dans le secteur immobilier, malgré la présence des études de faisabilité défavorables et des décisions des autorités de contrôle. L'objectif de la banque, au départ, était de fournir
- Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

des habitations pour « les pauvres ». Pourtant, la banque semblait avoir modifier cet objectif dans ses activités de constructions. La banque construisait des immeubles à des coûts prohibitifs que ne pouvaient acheter « les riches ». De plus, les coûts étaient parfois supérieurs au prix de vente, ce qui augmentait la perte.

- La banque a souffert de la défaillance des dispositifs de contrôle interne et externe, ce qui a entraîné une accumulation des pertes d'une manière continue.

- L'absence des mécanismes de contrôle effectif a créé des confusions d'intérêts entre les différents rôles d'une banque publique. D'une part, l'Etat est actionnaire, employeur, régulateur ayant des intérêts contradictoires. D'autre part, il existe un conflit entre les intérêts de la banque et ceux des politiciens qui détiennent le pouvoir.

### **Les caractéristiques du *leadership***

Dans le cas de Emlakbank, il est difficile d'attribuer les problèmes vécus au *leadership* car les durées des mandats des P.D.G. n'ont jamais dépassé deux ans et leur taux de rotation était très élevé. A chaque changement de gouvernement, tout l'échelon supérieur, y compris les directeurs, le P.D.G. et les vices directeurs changeaient. Ce fait est en phase avec la théorie des échelons supérieurs de Hambrick et Mason (1984). Plusieurs chercheurs (Guthrie et Olian, 1991; Pettigrew, 1992 ; Michel et Hambrick, 1992 ; Wiersema et Bird, 1993 ; Hambrick, 1994 ; Guthrie et Datta, 1997 ; Iterson et al., 1998) défendent que les caractéristiques des équipes de cadres supérieurs (en terme de durée de mandat, type d'expérience accumulée, autres caractéristiques démographiques et psychologiques, etc.) ne sont pas les résultats de processus aléatoires mais qu'elles sont susceptibles de refléter la situation dans laquelle les firmes fonctionnent. Les partis politiques qui ont contrôlé la banque, ont bien évidemment préféré des candidats qui partageaient les mêmes perspectives qu'eux-mêmes.

Les caractéristiques de l'environnement institutionnel mais aussi leur changement peuvent influencer la composition des échelons supérieurs (Orru, et al., 1991 ; Thomas et al., 1991 ; Bantel et Finkelstein, 1995 ; Hung et Whittington, 1997). Un changement macro-institutionnel peut créer un problème d'adaptation organisationnel. Un nouvel ensemble de conditions émergent en raison des changements de l'environnement institutionnel qui agissent sur l'environnement immédiat des firmes. En fait, les

changements successifs de gouvernement ont entraîné des changements similaires au niveau des cadres supérieurs de Emlakbank.

Le thème du pouvoir présente une autre dimension en soulignant l'importance des processus socio-politiques qui influent sur les décisions de recrutement des cadres supérieurs (Hambrick, 1994). Les équilibres de pouvoir dans la coalition dominante ou le changement dans la répartition du pouvoir chez les constituants externes et internes de la firme peuvent avoir des conséquences directes pour les profils et les actions des exécutifs, comme, dans le cas de Eker, Chef du Conseil de Contrôle de Emlakbank qui a acquis un pouvoir grâce à sa spécialisation et qui a écarté le P.D.G. Solok. Les unités, les groupes ou les individus qui possèdent les capacités pour traiter les éventualités critiques saisissent le pouvoir (Pfeffer et Salancik, 1978).

La nature personnalisée et parfois implicite des liens entre les hommes politiques et les agents étatiques tel que les P.D.G. des banques publiques a entraîné des conséquences graves. Il apparaît que dans le cas de Emlakbank, les « imposteurs » étaient en majorité, mais il y avait aussi des « fous » qui avaient une vue critique sur les faits et qui essayaient d'avertir les parties concernées. De la part des PDG, il semble qu'il y avait une soumission aux politiciens. Donc, on peut même parler de *leaders* à rationalités multiples !

D'autre part, les dirigeants à la tête de la banque occupaient à la fois la position de Directeur Général et celle de Président du Conseil d'Administration. Ce « double rôle » a contribué à la fois au mauvais fonctionnement du contrôle et au renforcement de la rationalité limitée du dirigeant dans le cas d'Emlakbank. Finkelstein et d'Aveni (1994) et Dahya et Travlos (2000) évoquent que le « double rôle » peut présenter des avantages et des inconvénients selon le cas. Parmi les inconvénients, ils énumèrent le manque de variété des perspectives et les problèmes de contrôle.

### **Appréciation finale**

Même si le secteur bancaire peut être considéré comme un secteur très réglementé par rapport aux secteurs non financiers, les scandales ne cessent pas au niveau mondial indépendamment du niveau de développement du pays. Comme on vient de décrire, La Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER



France et la Turquie étant deux pays qui ont des caractéristiques assez différentes peuvent faire face à des problèmes similaires. En d'autres termes, les lois n'arrivent pas toujours à empêcher les problèmes vécus provenant de l'opacité et des formes de gouvernance d'entreprise. D'autre part, il faut aussi admettre que les catégories du gouvernement d'entreprise et les lois concernant ses dernières en termes de sanction étaient très limitées à l'époque des faits.

Il paraît que la gouvernance publique porte en soi des contradictions. Dans les deux cas, il est difficile de dresser une barrière entre la politique et l'économie. Cela crée des conflits d'intérêts qui fonctionnent au détriment de la banque publique. La nature personnalisée et parfois implicite des liens entre les hommes politiques et les agents de l'Etat tels que les P.D.G. des banques publiques présente le risque de créer des résultats dramatiques. Une fois établis, ces liens deviennent institutionnalisés. Par exemple, pendant les mandats des Présidents de la République (qui sont à l'origine des hommes politiques), l'affairisme n'était pas questionné. Pourtant, avec l'arrivée du président Sezer qui était juriste et en dehors de la vie politique, les mécanismes de contrôle furent renforcés. Il est donc difficile de nier l'impact positif de l'expérience de juriste du dernier Président de la République, Sezer. Comme il était en dehors des liens « affaires - politique » déjà établis, il a été plus facile de stimuler un changement spectaculaire. En fait, les premières initiatives de ces changements avaient été prises par un ministre « technocrate », K. Dervis, qui n'était même pas député (ce qui est rare en Turquie) et ayant une expérience académique et professionnelle à la Banque Mondiale. Bien évidemment, le programme de F.M.I. qui avait été signé à l'époque de K. Dervis fut suivi par le gouvernement et le reste encore aujourd'hui. Cela veut dire que la cession des transferts des fonds de Emlakbank par le Trésorier de l'Etat a été réalisée à cette époque.

D'autre part, la circulation des élites politiques vers les affaires et des élites des affaires vers le politique nous montre les dimensions du jeu social dans les deux cas. Alors que certains des P.D.G. de Emlakbank ont poursuivi leur carrière dans la politique, d'autres ont préféré les firmes auxquelles ils avaient accordé des crédits pendant leur mandat. Même si nous pouvons préciser les traits généraux des dirigeants de la banque, il faut préciser également que la personnalité était un facteur important. Par exemple, il y a

ceux qui critiquent le système (donc des « fous » selon Kets De Vries) mais qui ne peuvent survivre dans le système que quelques mois.

Finalement, la propriété du capital peut avoir des conséquences sur la performance d'une banque. La revue de la littérature nous montre que la structure du capital entendue comme la propriété du capital est une variable indépendante du genre *binnaire (dummy)*. Elle est retenue par plusieurs chercheurs dans les modèles de régression cherchant à expliquer la « performance bancaire ». Par exemple, selon Short (1979), Bourke (1989) et Çanakçı (1996), il existe un lien négatif entre la « propriété publique » et la « performance bancaire ». Ceci s'explique par le fait que la priorité des banques publiques n'est pas toujours de maximiser les bénéfices. Ainsi, le financement de certains secteurs privilégiés (le secteur immobilier dans nos deux cas), afin de soutenir leur développement, peut être l'un des objectifs confiés aux banques publiques.

Les dirigeants sont traités comme des êtres vivants démunis de personnalité. Il faudrait toutefois inclure cet aspect dans les études sur la gouvernance d'entreprise.

Mais aussi, comme dit Handy, il faut bien réfléchir sur les buts de l'entreprise. L'entreprise a-t-elle le seul but de faire des profits ? Est-ce qu'on peut réduire une activité économique à un tel but ?

Finalement alors, quelle est la position de l'enseignement du management contre l'affairisme ? A quoi sert alors l'enseignement du management ? Même pire, l'enseignement du management n'a-t-il pas conduit à la multiplication des affaires ? Ou alors, en quoi le management comme processus diffère-t-il de la vie des affaires ? Quels sont les liens qui s'établissent entre les deux ?

Ce sont les réponses à ces questions qui conditionnent le regard que l'on peut porter sur le gouvernement de l'entreprise au regard d'une efficacité supposée ou d'un « esprit des lois » à la Montesquieu.

## **Bibliographie**

Akagül, Deniz (2000), « L'Économie Turque au Tournant de l'An 2000 », *Revue de l'Institut International de Géopolitique*, n° 69, Avril, pp. 92-99  
Yvon PESQUEUX & Sibel YAMAK & Ömür SÜER

- Akat, Asaf Savaş (2001), « Turquie : Le Verrou Politique », *Le Monde des Débats*, n° 27, Juillet-Août, p. 32
- Akgüç, Öztin (1989), *Yüz Soruda Türkiye’de Bankacılık*, 2. Baskı, Gerçek Yayınevi, İstanbul
- Articles de Presse journal *Le Monde* de 1990 à 2004
- Articles de Presse journal *Milliyet*, *Cumhuriyet* de 1990 à 2004 et *Zaman* de 1995 à 2004
- Bantel K. A., Finkelstein S. (1995) « The Determinants of Top Management Teams », *Advances in Group Processes*, 12, pp. 139-165
- Bourke P. (1989), « Concentration and Other Determinants of Bank Profitability in Europe, North America and Australia », *Journal of Banking and Finance*, 13, pp. 65-79
- Brunet L., Savoie A. (2003), *La face cachée de l’organisation – Groupes, cliques et clans*, Presses de l’Université de Montréal
- Calvi F., Meurice J.-M., (1998) *Série noire au Crédit Lyonnais*, La Sept-Arte
- Canakci, Demet (1996), « Turk Bankacilik Sektorunde Karliligi Belirleyen Faktorler: Bir Ekonometrik Calisma », *Bankacilar Dergisi*, sayi:18
- Dahya, J., Travlos N. G., (2000), « Does one Man Show Pay? Theory and Evidence on Dual CEO Revisited », *European Financial Management*, vol. 6, pp. 85-101
- Finkelstein S., D’Aveni R. A. (1994), « CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command », *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1079-1108.
- Erçel, Gazi (1999), « Türk Bankacılık Sistemi », *La Banque Centrale de la Turquie*, discours du président à 18 Mai, Ankara
- Gille F. (1998), *L’engrenage Crédit Lyonnais*, Jean-Claude Lattès, Paris
- Goldstein, Morris, Turner P. (1996), « Banking Crises in Emerging Economies: Origins and Policy Options », *BIS Economic Papers*, n° 46, October
- Guthrie J.P., Datta D. K. (1997) “Contextual Influences on Executive Selection: Firm Characteristics and CEO Experience” *Journal of Management Studies*, 34, pp. 537-560
- Guthrie J. P., Olian J. D. (1991), « Does Context Affect Staffing Decisions? The Case of General Managers », *Personnel Psychology*, 44, pp. 263-292
- Kets de Vries M. (1995), *Leaders, fous et imposteurs*, Odile Jacob, Paris

- Hambrick D. C., Mason P. A. (1984), « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers », *Academy of Management Review*, 9, pp. 193-206
- Hambrick D. C. (1994), « Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the ‘Team’ Label », *Research in Organizational Behavior*, 16, pp. 171-213
- Hung S., Whittington R. (1997), « Strategies and Institutions: A Pluralistic Account of Strategies in the Taiwanese Computer Industry », *Organization Studies*, 18, pp. 551-575
- Isterson A., Olie R., Witteloostuijn A. (1998), « Institutional Context, Firm Behavior and Economic Performance », B. Nooteboom et al. (Eds.), *Recent Issues In Institutional Economics*, London: Routledge
- Michel J. G., Hambrick D. C. (1992), « Diversification Posture and Top Management Team Characteristics », *Academy of Management Journal*, 35, pp. 9-37
- Orru M., Biggart N. W., Hamilton G. G. (1991), « Organizational Isomorphism in East Asia », W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 361-389, Chicago: The University of Chicago Press
- Pettigrew A. (1992), « On Studying Managerial Elites », *Strategic Management Journal*, 13, pp. 163-182
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper&Row.
- Öcal, Tezer (1973), *Türk Banka Sistemi*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları:59, Emel Yayıncılık Sanayi Ltd. Sti., Ankara
- Şenver, Bülent (2001), “Banka Krizi”, *MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, n° 9, Janvier, pp. 22-24
- Short, Brock K. (1979), “The Relation Between Commercial Bank Profit Rates and Banking Concentration in Canada, Western Europe and Japan”, *Journal of Banking and Finance*, vol. 3, pp. 209-219
- Thomas A. S., Litschert R. J., Ramaswamy K. (1991), « The Performance Impact of Strategy-manager Coalignment: An Empirical Examination », *Strategic Management Journal*, 12, pp. 509-522

Wiersema M. F., Bird A. (1993), « Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover », *Academy of Management Journal*, 36, pp. 996-1025